



**GRADO EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE
EMPRESAS
2020/2021**

**TRABAJO DE FIN DE GRADO
MENCIÓN EN NEGOCIO INTERNACIONAL**

**LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL EN
LAS EMPRESAS CERVECERAS ESPAÑOLAS**

**THE INTERNATIONAL MARKETING STRATEGY OF
SPANISH BREWING COMPANIES**

MARIA GONZALEZ FERNANDEZ

ANGEL HERRERO CRESPO

JULIO 2021

Índice de contenidos

RESUMEN.....	4
1. INTRODUCCION.....	5
2. CONTEXTUALIZACION DE LAS EMPRESAS	6
2.1. MAHOU-SAN MIGUEL.....	6
2.2. ESTRELLA DAMM.....	1
2.3. ESTRELLA GALICIA.....	2
2.4. AMBAR	2
3. ANALISIS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION	3
3.1. ORIENTACION ESTRATEGICA DE LA INTERNACIONALIZACION	3
3.1.1. Marco teórico.....	3
3.1.2. Aplicación al caso.....	4
3.2. PROCESO EVOLUTIVO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL.....	9
3.2.1. Marco teórico.....	9
3.2.2. Aplicación al caso.....	10
3.3. TENDENCIA DE LA ESTANDARIZACIÓN O A LA ADAPTACIÓN DE LAS DECISIONES DE MARKETING INTERNACIONAL	12
3.3.1 Marco Teórico	12
3.3.2 Aplicación al caso.....	12
3.4 ESTRATEGIA DE MACRO-SEGMENTACIÓN: ELECCIÓN DEL PAÍS- MERCADO	16
3.4.1 Marco teórico.....	16
3.4.2 Aplicación al caso.....	16
3.5 SEGMENTACIÓN TRANSNACIONAL	18
3.5.1 Marco teórico.....	18
3.5.2 Aplicación al caso.....	19
3.6 FORMAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES.....	23
3.6.1 Marco teórico.....	23
3.6.2 Aplicación al caso.....	24
3.7 ESTRATEGIA DE MARCA INTERNACIONAL	26
3.7.1 Marco teórico.....	26
3.7.2 Aplicación al caso.....	26
4. CONCLUSION.....	27
5. BIBLIOGRAFÍA.....	29

Índice de tablas

Tabla 1.1 Ranking Brand Finance Beers 50 2021	6
Tabla 2.1 Principales marcas y productos de Mahou-San Miguel	1
Tabla 2.2 Gama de productos más importantes de Estrella Damm.....	2
Tabla 2.3 Gama de productos más importantes de Estrella Galicia	2
Tabla 2.4 Productos más importantes de Cerveza Ambar	3
Tabla 3.1 Comparativa estrategia de orientación	8
Tabla 3.2 Fases del proceso evolutivo de formulación de estrategias.....	9
Tabla 3.3 Comparativa proceso evolutivo formulación estrategias de marketing	12
Tabla 3.4 Comparativa de tendencia de las decisiones de marketing	16
Tabla 3.5 Comparativa macro-segmentación.....	18
Tabla 3.6 Segmentación transnacional	19
Tabla 3.7 Comparativa segmentación transnacional.....	23
Tabla 3.8 Tipos de exportación a mercados exteriores	23
Tabla 3.9 Estrategias de exportación.....	26
Tabla 3.10 Tipos de estrategias de marca	26
Tabla 3.11 Estrategias de marca internacional	27

Índice de figuras

Figura 3.1 Página web Italia San Miguel (www.sanmiguel.com/it)	5
Figura 3.2 Página web Mahou Estados Unidos (www.mahou.com/us)	5
Figura 3.3 Página web Estrella Damm principal (www.dammcorporate.com)	6
Figura 3.4 Página web Estrella Damm inglés (www.dammcorporate.com/en)	6
Figura 3.5 Página web Estrella Galicia Italia (www.birraestrellagalicia.it)	7
Figura 3.6 Página web Estrella Galicia Estados Unidos (www.estrellagaliciausa.com) ..	7
Figura 3.7 Página web Cerveza Ambar inglés (www.ambar.com/en).....	8
Figura 3.8 Instagram en inglés de San Miguel (www.instagram.com/sanmiguel_uk/) .	13
Figura 3.9 Anuncio “Mediterráneamente: La Vida Nuestra” con Peter Dinklage (2017)	14
Figura 3.10 Instagram en inglés de San Miguel (www.instagram.com/sanmiguel_uk/)	20
Figura 3.11 Spot publicitario “Mediterráneamente: Álex y Julia” (2018)	21
Figura 3.12 Spot publicitario “Únete a la resistencia”, 2019	22
Figura 3.13 Colección “Ambiciosas” de Cerveza Ámbar, 2016	22

**LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL EN LAS EMPRESAS CERVECERAS
ESPAÑOLAS**

RESUMEN

El término globalización se usa desde los años ochenta, donde los avances tecnológicos empezaron a acercar a las naciones de todo el mundo. Desde entonces, el mercado cada vez es más competitivo entre las grandes empresas, así como también una ventaja para las empresas que quieren desarrollarse en diferentes mercados, donde esta globalización es una oportunidad para llegar a diferentes clientes.

Es el caso del sector cervecero, donde gracias al alcance de este nuevo sector de clientes internacionales, pueden llegar a conseguir objetivos que en su mercado local no podrían alcanzar. Esto es debido a que las personas cada vez tienen más curiosidad por conocer productos de diferentes culturas, por lo que la demanda de éstos y el precio que están dispuestos a pagar es mayor. Debido a esto, en este trabajo se realizará un análisis de la gestión internacional que han realizado algunas de las empresas cerveceras más importantes del mercado español: Mahou-San Miguel, Estrella Damm, Estrella Galicia y Cerveza Ámbar. Cada una de estas empresas ha seguido un enfoque de expansión internacional diferentes, y se encuentran en distintas etapas del proceso de internacionalización. Llegando a posicionarse notoriamente en el mercado exterior frente a competidoras de otros países.

Siguen un enfoque internacional de marketing global, ya que no modifican su marca e imagen a los diferentes mercados donde operan, diferenciando a los mercados exteriores por sus características; por lo que muchas de ellas siguen una estrategia mixta entre la estandarización y la adaptación de sus productos en los diferentes países, de forma que pueden llegar a mayor número de clientes y así continuar con su expansión.

Realizan una segmentación transnacional de sus clientes siguiendo un enfoque de segmentos universales, pues todas ellas se dirigen a consumidores amantes de la cerveza con ganas de probar sabores de diferentes culturas. Y gracias a su imagen de marca, donde prevalece el concepto de marca española/mediterránea, han podido introducirse en una homogeneización de grupos de clientes en muchos de los países donde realizan su actividad.

Todas las empresas optaron en un primer momento por entrar en mercados exteriores por medio de distribuidores o venta directa; sin embargo, a medida que su plan internacional se ha ido desarrollando han optado por diferentes formas de entrada a los países donde querían introducirse. Esto está muy condicionado al nivel de recursos con los que cuenten las empresas, siendo las cerveceras con más éxito nacional las que han podido optar por inversiones de entrada más costosas y arriesgadas, aunque posiblemente con un mayor beneficio a largo plazo.

ABSTRACT

The term globalization has been used since the 1980s, when technological advances began to bring nations around the world closer together. Since then, the market has become increasingly competitive among large companies, as well as an advantage for companies that want to develop themselves in different markets, where this globalization is an opportunity to reach different customers.

This is the case of the brewing sector, where thanks to the introduction of this new sector of international clients, they can achieve goals that they could not achieve in

their local market. This is because people are increasingly more curious to know products from different cultures, so the demand for these and the price they are willing to pay is higher. Due to this, this assignment will work on an analysis of the international management carried out by some of the most important beer companies in the Spanish market: Mahou-San Miguel, Estrella Damm, Estrella Galicia and Cerveza Ámbar. Each of these companies has followed a different approach to international expansion, being in a different stage of internationalization. Also, they have managed to position themselves in a higher manner than some of their foreign competitors.

They follow an international approach to global marketing, since they do not modify their brand and image to the different markets where they operate, differentiating foreign markets by their characteristics; therefore, many of them follow a mixed strategy between standardization and adaptation of their products in different countries, so they can reach a bigger number of customers and thus continue with their expansion.

The performing of their transnational segmentation for their clients is followed by a universal segment approach, since all of them are aimed at beer-loving consumers wanting to try flavors from different cultures. And thanks to their image and brand where the Spanish / Mediterranean brand concept prevails, they have been able to enter a homogenization of customer groups in many of the countries where they execute their activity.

All the companies initially chose to enter the foreign markets through distributors or direct sales; however, as their international plan has developed, they have chosen different ways of approaching the countries where they wanted to enter. This is highly conditioned by the level of resources that the companies have, with the most successful national brewers being the ones that have been able to opt for more expensive and risky entry investments, although possibly with a greater long-term benefit.

1. INTRODUCCION

El objetivo de este trabajo ha sido el análisis de las decisiones de marketing internacional que han llevado a cabo las cerveceras más importantes de España, y cómo han alcanzado y piensan alcanzar éstas sus objetivos en los mercados exteriores. Analizando las capacidades de inversión en las que pueden acogerse y la competencia internacional del sector en el que están.

Si hablamos de lo que significa la cerveza para España a nivel internacional, no hay ninguna duda de que es una de las razones por las que más nos conocen los extranjeros; la gastronomía española es celebrada en todo el mundo como una de las mejores, y con ello le acompaña una bebida como la cerveza. Es por ello que una de las ideas más recurrentes y homogéneas al realizar el análisis en las diferentes compañías ha sido una imagen con una gran presencia a la marca España.

Para la investigación de este análisis, se han seleccionado las productoras de cerveza más importantes de España a nivel internacional, así como también cerveceras que están impulsándose al sector exterior y que cada vez ganan más crecimiento.

LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL EN LAS EMPRESAS CERVECERAS ESPAÑOLAS
Tabla 1.1 Ranking Brand Finance Beers 50 2021

Marcas españolas del Ranking Brand Finance España 100 2021

Ranking 2021	Ranking 2020	Variación en el ranking	Marca	Variación en Valor de Marca	Calificación 2021	Calificación 2020	Variación en Fortaleza de Marca
29	33	4	Estrella Damm	23,3%	AA	AA-	5,0
33	37	4	Mahou	3,8%	AA+	AA+	0,7
44	53	9	San Miguel	14,9%	AA	AA	4,2
46	44	-2	Cruzcampo	-13,6%	AAA-	AA+	2,7
80	90	10	Damm	26,7%	AA-	A	8,5
84	92	8	Voll Damm	15,4%	AA-	AA-	0,8
86	89	3	Xibeca Damm	-7,8%	A	A	3,8
88	98	10	Mixta Shandy	11,0%	AA-	AA-	1,9

Fuente: Brand Finance (2021)

Gracias a esta expansión, estas empresas han podido desarrollarse estructuralmente tanto en el ámbito internacional como nacional, implementando nuevas estrategias enfocadas a los nuevos mercados, pudiendo diversificar y estandarizar sus procesos para conseguir los mejores resultados.

El tipo de metodología que hemos utilizado para esta investigación es el método del caso en base a análisis documental. El análisis documental es un conjunto de operaciones encaminadas a representar un documento y su contenido bajo una forma diferente de su forma original, con la finalidad posibilitar su recuperación posterior e identificarlo Gardin (1973).

Todos los datos que se han obtenido para la realización de este análisis se han obtenido a través de fuentes secundarias; las páginas web de las compañías, informes no financieros y memorias de cada una de ellas, o gracias a portales de internet de origen fiable. En cuanto a su estructura, está consistirá en:

- Contextualización del negocio y presencia internacional de las empresas
- Orientación estratégica de la internacionalización
- Proceso evolutivo de formación de estrategias de marketing internacional
- Estandarización o adaptación de los productos que ofrecen
- Segmentación de mercados según su internacionalización
- Formas de entrada en mercados internacionales
- Estrategia de marca dentro del mercado exterior

Además, para finalizar la investigación, habrá una pequeña conclusión sobre el trabajo analizado.

2. CONTEXTUALIZACION DE LAS EMPRESAS

2.1. MAHOU-SAN MIGUEL

Casimiro Mahou fundó la entonces llamada Hijos de Casimiro Mahou en 1890 en Madrid, queriendo abrirse paso en un país mayoritariamente dominado por la

producción y consumo de vino. Así mismo, en 1890 se funda en el barrio filipino de San Miguel la fábrica de cerveza con el mismo nombre, pero no es hasta 1975 cuando da su primer paso internacional y llega a España.

El momento en el que estas dos productoras se juntan es en el año 2000, cuando Mahou compra el 70% de San Miguel al Grupo Danone. Pasando a constituir el Grupo Mahou San Miguel. Esto no fue más que el principio de su expansión tanto nacional como internacionalmente, pues además de adquirir varias empresas españolas es en 2012 cuando da su gran paso hacia el mercado internacional con la adquisición de Arian Breweries & Destilliers Ltd, lo que permitió la venta de San Miguel Fresca en el Reino Unido. Después de esto su evolución en el mundo internacional los lleva a Estados Unidos, Chile, Italia y hasta la actualidad, donde es vendida en más de 70 países y es el principal exportador de cerveza español.

Tabla 2.1 Principales marcas y productos de Mahou-San Miguel

GAMA DE MARCAS Y PRODUCTOS PRINCIPALES DEL GRUPO					
MAHOU					
SAN MIGUEL					
ALHAMBRA					

Fuente: Apartado MARCAS de la página web principal Mahou-San Miguel (www.mahou-sanmiguel.com) - Elaboración propia

2.2. ESTRELLA DAMM

Fue fundada en 1879 cuando un matrimonio francés que huía de la guerra franco-prusiana decidió crear una cerveza, más ligera que las acostumbradas en el Centro-Europa, a favor de los gustos de los habitantes de la ciudad mediterránea por excelencia: Barcelona. Llegando así a conocerse como “la cerveza mediterránea”. Ya fue en 1907 cuando Estrella Damm fue reconocida a nivel internacional; en las ferias de Londres, París, Amberes y Génova.

Desde entonces, los reconocimientos alrededor del mundo no han dejado de multiplicarse. Pues desde ese momento han ganado premios y medallas desde Nueva York hasta Australia, siendo apostando por lo que les hizo diferentes: una cerveza fresca, ligera y con los ingredientes del mediterráneo más naturales.

LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL EN LAS EMPRESAS CERVECERAS ESPAÑOLAS
Tabla 2.2 Gama de productos más importantes de Estrella Damm



Fuente: Apartado CERVEZAS de la página web principal Estrella Damm (www.damm.com) - Elaboración propia

2.3. ESTRELLA GALICIA

Estrella Galicia fue fundada en A Coruña en el 1906 cuando José María Rivera funda La Estrella de Galicia. Y aunque en Galicia han sido líderes desde mediados de siglo, no es hasta los 90 cuando empiezan a expandirse: empezando por el resto de España, abriéndose después por el resto de Europa y hasta América del Sur y África. En los últimos años su expansión ha crecido hasta tener 14 países a los que exporta y entre los destacados algunos como Estados Unidos, México, Portugal o Panamá.

Aunque la comparativa con otras empresas españolas del sector no parezca tan beneficiosa para Estrella Galicia, tiene planes de abrir una fábrica en Brasil, realizar una reestructuración en su corporativa para el desarrollo internacional entre otros aspectos que analizaremos más adelante.

Tabla 2.3 Gama de productos más importantes de Estrella Galicia



Fuente: Apartado PRODUCTOS de la página web principal Estrella Galicia (www.estrellagalicia.es) - Elaboración propia

2.4. AMBAR

La Zaragozana comenzó su producción de Cerveza Ambar en el año 1900 en la región de Zaragoza, Aragón. Idea de un grupo de amigos muy influyentes de la

época, tan influyentes que hasta el propio alcalde de la ciudad se encontraba entre ellos.

Consiguieron reconocimiento a nivel internacional desde sus principios; pues ya en 1902 la Cerveza Ambar de La Zaragozana ganó la feria de París y una medalla de oro en la exposición internacional de Londres. Es por esto por lo que llevan más de 30 años exportando sus productos, comenzando por cerveza sin alcohol a algunos países árabes en los 80, ya que era la única en su sector que ofrecía cero por ciento de alcohol. Fue la primera cerveza española comercializada en Estados Unidos, en el año 1989, siguiendo con Francia, Portugal e incluso Australia.

En la actualidad, un 3,7% de la producción anual que fabrica es destinada a la exportación internacional.

Tabla 2.4 Productos más importantes de Cerveza Ambar



Fuente: Apartado CERVEZAS de la página web principal Cerveza Ambar (www.ambar.com) - Elaboración propia

3. ANALISIS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACION

3.1. ORIENTACION ESTRATEGICA DE LA INTERNACIONALIZACION

3.1.1. Marco teórico

Según la definición de orientación estratégica de la internacionalización que nos presentaban Keegan y Green (2009) podemos dividir éstas en tres tipos: etnocéntricas, policéntricas y geocéntricas.

- La orientación **etnocéntrica**; muy parecida a la doméstica, es aquella donde se da prioridad al mercado nacional o de origen, utilizando las exportaciones como una manera para obtener más beneficios. No se cambia el tipo de marketing ni adaptan sus productos para una mejor acogida internacional, si no que a través de dichas ventas se deshacen de posibles excedentes de inventario. Esta es una buena estrategia para empresas donde las ventas de exportaciones no son significativas,

LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL EN LAS EMPRESAS CERVECERAS ESPAÑOLAS

pues no tienen que invertir en una reestructuración de su marketing mix y se centran en mercados con características similares.

- Las empresas **policéntricas** se definen por darle la misma importancia a las oportunidades de internacionalización como al desarrollo en su mercado de origen. Característica de empresas en pleno desarrollo internacional, invirtiendo en el reconocimiento de los diferentes hábitos y culturas de los potenciales mercados, creando filiales en los diferentes lugares para un control independiente, asegurando así una estrategia de marketing personalizada para cada segmento.

- La orientación **geocéntrica** se refiere a empresas que no diferencian entre mercado de origen e internacional. Crean sus productos y estrategias de forma globalizada. Suelen ser empresas con sedes principales en diferentes países del mundo, y éstas no se adaptan al mercado en el que operan. La diferencia de la orientación geocéntrica frente la policéntrica es que ésta busca la estandarización total de sus productos y servicios sin tener que adaptarlos al mercado en el que operan. Lo que hace que sea una marca conocida por todos estés donde estés. Esta estrategia, desde el desarrollo de la globalización, es cada vez más utilizada.

3.1.2. Aplicación al caso

○ ***Mahou-San Miguel***

Que Mahou-San Miguel tenga una selección de sus mejores cervezas para el mercado internacional conlleva pensar que sigue una estrategia policéntrica. Presentan filiales en varios sitios del mundo; Italia, Chile y UK, además de una fábrica en la India, convirtiéndose en la primera empresa del sector español en producir en esa región.

En febrero de 2012 lanzaron la San Miguel Fresca, una cerveza pensada exclusivamente para el mercado británico, uno de los más importantes para la compañía cuando hablamos de su exportación internacional. Creada en colaboración con Carlsberg UK, principal distribuidora de la marca en Reino Unido, con el objetivo de atraer a nuevos consumidores británicos que buscan un sabor más fresco y suave frente a las cervezas locales a las que estaban acostumbrados. Esto reitera la afirmación que Mahou-San Miguel sigue una estrategia policéntrica.

Confían en el prestigio e imagen del producto español frente a sus competidores para conseguir la atención de sus posibles clientes. Su página web puede ser traducida en inglés, donde presenta sus productos, así como además noticias relacionadas con la empresa. Las dos páginas se parecen mucho entre sí, con la diferencia de que la versión inglesa se centra por completo en las noticias y marcas vendidas internacionalmente. No solo eso, cada marca por separado tiene su propia página web para mejor accesibilidad:

- San Miguel cuenta con una página web muy intuitiva, con la opción de traducción a inglés, alemán, italiano, portugués y la opción "Around the world". Donde te presentan sus productos, la historia de la empresa, y hasta un localizador que te indica cuál es el establecimiento más cercano donde puedes disfrutar de sus productos. Esta opción está disponible hasta para países como Guinea Ecuatorial, Rumania o Israel.

Figura 3.1 Página web Italia San Miguel (www.sanmiguel.com/it)



- La página web de Mahou puede ser traducida en inglés y portugués, teniendo la opción de los países de Reino Unido, Portugal, Estados Unidos y Chile. Esta página también presenta los productos que ofrecen en cada uno de ellos, así como también un mapa que enseña todas las regiones del mundo donde Mahou es exportada.

Figura 3.2 Página web Mahou Estados Unidos (www.mahou.com/us)



LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL EN LAS EMPRESAS CERVECERAS ESPAÑOLAS

○ **Estrella Damm**

Estrella Damm, la clara competidora de Mahou-San Miguel, cuenta con filiales en China, Suecia, Canadá, Australia y Reino Unido; hechos clave de una estrategia policéntrica. Sin embargo, a diferencia de su rival, ésta no cuenta con productos específicos para un determinado país. Vende los mismos productos a todos los mercados en los que opera, y se centra en adaptar su comunicación, algo más propio de una estrategia de orientación geocéntrica.

Figura 3.3 Página web Estrella Damm principal (www.dammcorporate.com)

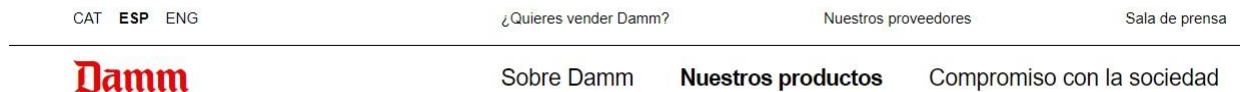
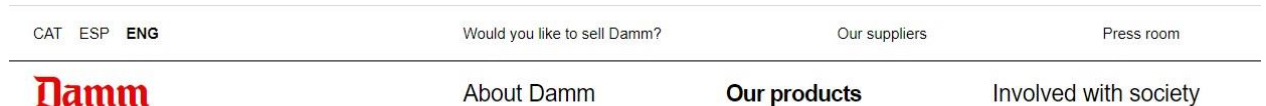


Figura 3.4 Página web Estrella Damm inglés (www.dammcorporate.com/en)



La página web de la empresa puede traducirse al inglés, y el formato de ésta no cambia frente a la opción de España. Está la opción de conocer más sobre la empresa y sus productos, sin embargo, no plantea ninguna facilidad para los potenciales consumidores.

Además, la cervecera Estrella Damm es conocida por sus anuncios y cortometrajes de verano, dando mucha importancia a la tierra mediterránea. Lo que puede demostrar una orientación más hacia el mercado doméstico y nacional. Esto no quiere decir que se mantenga así; tal y como se explica en una noticia de su página web (2021) en este último año se ha invertido para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa, alegando “*Tenemos todos los ingredientes para seguir creando marca en otros países; el mediterráneo, el sabor, la calidad..., estos activos son nuestros y son únicos*”.

○ **Estrella Galicia**

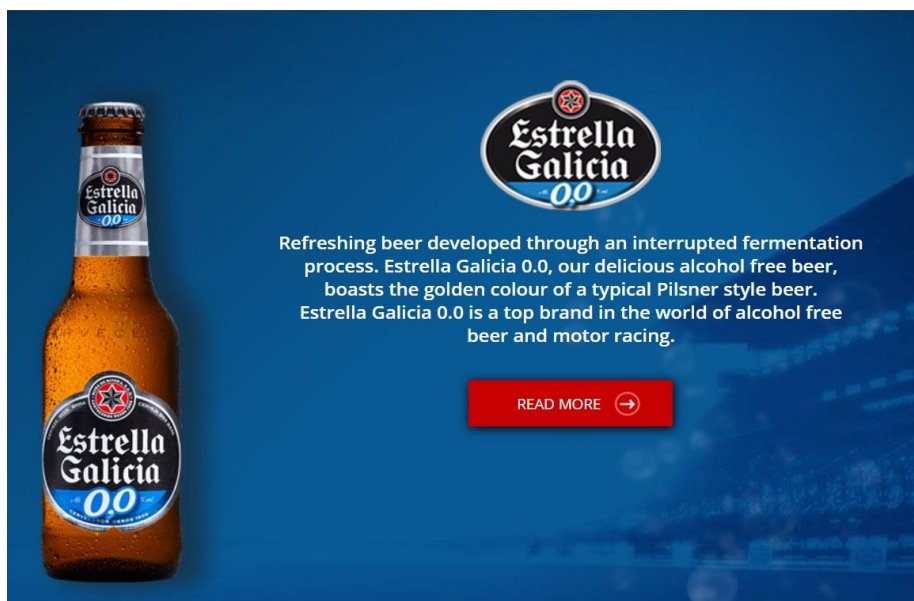
Esta cervecera posee filiales de distribución para sus productos en 5 países diferentes, desde Estados Unidos pasando por Filipinas hasta llegar a Shanghái. Dan el control de las ventas y distribución de sus productos a los corresponsales de la compañía en mercados internacionales donde la sede principal no está acostumbrada a operar. Sin embargo, Estrella Galicia tampoco sigue una adaptación de sus productos en función del mercado en el que está, a no ser que la traducción a diferentes idiomas en las etiquetas de sus productos se cuente como una adaptación.

Tiene una página particular para cada país: Estados Unidos, UK, Portugal e Italia. Compartiendo la estética principal, pero cambiando algunos aspectos dependiendo del sitio donde te encuentres. Esto demuestra una estrategia de orientación policéntrica, pues sabe las diferencias entre las diferentes cultura y mercados y cambia su sistema de marketing para ser más competitivo en cada uno.

Figura 3.5 Página web Estrella Galicia Italia (www.birraestrellagalicia.it)



Figura 3.6 Página web Estrella Galicia Estados Unidos (www.estrellagaliciausa.com)



Si observamos los dos anuncios de la página web, vemos que en la página web italiana se le da más importancia a la MotoGP, incluso patrocinando varios equipos del certamen. Esta diferencia entre los dos países, uno teniendo una cultura donde este deporte es mucho más seguido que en el otro, demuestra una vez más la orientación policéntrica que sigue Estrella Galicia.

Además, está en pleno proceso de reestructuración en su plan de ventas 2019-2021, invirtiendo más de 300 millones de euros, por lo que seguir una estrategia de orientación policéntrica es lo más adecuado para la compañía. En conclusión, Estrella Galicia sigue una orientación estratégica entre policéntrica y geocéntrica.

LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL EN LAS EMPRESAS CERVECERAS ESPAÑOLAS

○ **Cerveza Ambar**

La Zaragozana no presenta muchos datos a cerca de su estrategia internacional, a pesar de que realiza una cantidad importante de exportaciones, y tampoco tiene ninguna filial fuera del territorio nacional. Esto se puede entender como una estrategia orientada hacia el etnocentrismo. Tiene en cuenta las exportaciones que realiza, sin embargo, aún no es lo suficientemente grande como para que la idea de una orientación más policéntrica o geocéntrica esté en sus planes.

Figura 3.7 Página web Cerveza Ambar inglés (www.ambar.com/en)



Existe una versión en inglés de su página web; donde puedes acceder a su historia y fabricación, catálogo de las diferentes cervezas que tienen en el mercado, noticias vinculantes con la marca y un apartado especial con una “serie” publicitaria.

Según la entrevista que le hizo Pastor al director de la fábrica (2019), aunque la empresa no ha parado de crecer en los últimos años, todavía están a mitad de camino en su proceso de externalización. Queriendo centrarse primero en el crecimiento y desarrollo en el ámbito nacional antes de conquistar el internacional.

Análisis colectivo de todas las cerveceras. Todas las empresas analizadas buscan el acercamiento al público internacional mediante las opciones de idioma en sus páginas web, estrategia muy utilizada en la actualidad, donde los posibles consumidores cada vez quieren saber más de los productos que consumen.

En ellas, ofrecen al consumidor extranjero información de sus productos, cómo los fabrican e incluso e incluso en algunos hasta el lugar donde puedes consumirlos. Saben que su mejor apuesta es vender el estilo de vida de la cultura mediterránea, haciendo hincapié tanto en la manera de presentar sus productos como de publicitarlos; tanto dentro como fuera del ámbito nacional. Apostando por una homogenización de los gustos de todos los consumidores.

Tabla 3.1 Comparativa estrategia de orientación

	ETNOCENTRICA	POLICENTRICA	GEOCENTRICA
Mahou-San Miguel			✓
Estrella Damm			✓
Estrella Galicia			✓
Cerveza Ambar	✓		

Fuente: Elaboración propia

3.2. PROCESO EVOLUTIVO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNACIONAL

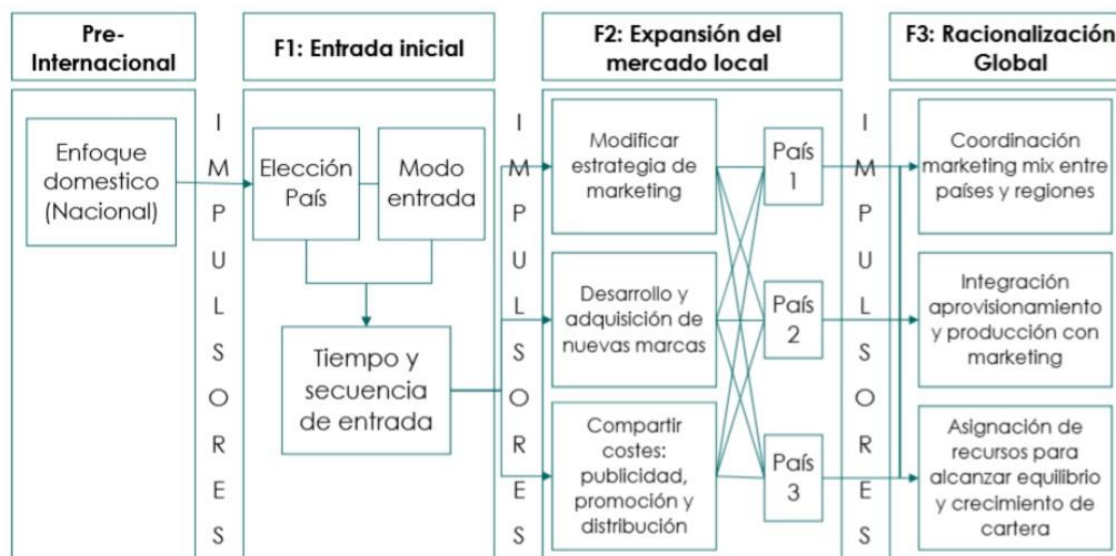
3.2.1. Marco teórico

En el momento en que una empresa decide internacionalizarse y empezar ese proceso, pasa por una serie de etapas o fases; pues a medida que este proceso va desarrollándose y evolucionando, la empresa tiene que tomar diferentes decisiones (García Cruz, 2002).

Dependen de la etapa de internacionalización donde se encuentre la empresa, así como también la experiencia que tenga cada una en este tipo de procesos. Aunque no necesariamente pasan por todas y cada una, estas etapas se caracterizan por su orientación, enfoque comercial y estrategia de marketing.

Con el objetivo de hacer este análisis más fácil a la hora de entender el proceso de internacionalización en el que está cada una de las empresas, dividiremos su trayectoria en 3 fases, añadiendo la de "pre-internacionalización".

Tabla 3.2 Fases del proceso evolutivo de formulación de estrategias



Fuente: Asignatura Marketing Internacional UC (2020)

- **Pre-internacionalización:** Las empresas en esta fase no tienen como objetivo la internacionalización. Se centran en el mercado nacional, SIN embargo, puede haber razones por las que la idea de abrirse al extranjero empiece a ser atractiva: saturación del mercado nacional, falta de oportunidades y evolución, estancamiento, etc.
- **Fase 1:** Debido a la falta de experiencia en el ámbito internacional, la empresa busca los mercados que mejor se ajusten a la estrategia ya diseñada, por lo que el proceso de adaptación es menos costoso.
- **Fase 2:** Momento de expansión real para la empresa. Empieza a adaptar y desarrollar la estrategia en los diferentes mercados donde opera, abre su

LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL EN LAS EMPRESAS CERVECERAS ESPAÑOLAS

línea de productos en busca de nuevos posibles clientes y sigue un estudio de mercado mucho más extenso.

- **Fase 3:** La empresa ya piensa en términos globales, siguiendo una estrategia acorde con los nuevos objetivos. Se empiezan a homogenizar los productos y objetivos tanto nacionales como internacionales.

3.2.2. Aplicación al caso

○ ***Mahou-San Miguel***

Mahou-San Miguel se encuentra en la Fase 2 de su proceso de internacionalización, centrada en el crecimiento de las ventas en cada mercado local. Según la Memoria de Mahou-San Miguel (2019), a lo largo de ese año impulsaron distintas iniciativas para fomentar el consumo internacional de la marca, utilizando su origen y valores como la mejor forma para hacerse paso entre sus competidores. Participó como patrocinador en varios eventos de diferentes países, como ARCOLisboa en Portugal, así como también se hizo un hueco en el barrio Little Spain de Nueva York, y fue la cerveza oficial en eventos de Londres, Francia, Guinea y hasta Hong Kong. Además, siguió ganando prestigio en la India, donde fue el principal patrocinador de los eventos más importantes del país.

A pesar de los posibles problemas que pudo originar toda la tragedia que aconteció el 2020 para el mundo, Mahou-San Miguel consiguió sostenerse. Y en el marco internacional también. En el año 2020 se convirtió en la socia mayoritaria de la fábrica estadounidense Founders Brewing, avanzando así en su camino hacia el mercado de Norte América. Además, impulsó varios proyectos de ayuda a la hostelería en 15 países del extranjero; como Portugal, Italia, Holanda o Japón.

○ ***Estrella Damm***

Damm también se encuentra en la Fase 2 de su proceso evolutivo internacional, aunque debido a su orientación entre policéntrica y geocéntrica, presenta características de las Fases 1 y 3; en el Estado de información no financiera 2020 (102-4,102-6), cuentan que Estrella Damm ha abierto mercado en el continente africano, así como también en Cuba, Colombia, Serbia, Armenia y Turquía, llegando ya a 130 países.

Habla de su objetivo por llegar a ser una empresa globalizada, con un crecimiento constante y rentable. Con el lema y la imagen corporativa que han tenido desde sus inicios, su objetivo internacional es ser vista como la marca de cerveza española referente en la restauración vinculada a su estilo de vida mediterráneo. Al frente de esos 130 países en los que exporta; están 80 trabajadores que se dedican exclusivamente al perfecto desarrollo de esta estrategia internacional, operando en Reino Unido, Suecia, China, Australia, Guinea Ecuatorial, Nueva Zelanda, Portugal y Canadá.

Otra de las estrategias por las que apuesta la empresa para su internacionalización es la transformación digital; debido a todo lo sucedido con el COVID-19, la manera de consumir y accesibilidad a los productos cambió, así como también las necesidades de los clientes. Por eso, Damm ha creado LAB876, un programa de innovación para colaboradores, startups, universidades, etc.

○ **Estrella Galicia**

Al igual que su compañera, Estrella Galicia se encuentra en la segunda fase de su desarrollo exterior, pero debido a su orientación global puede tener características más propias de la primera y tercera fase. La cervecera de Hijos de Rivera nos habla en su Memoria de sostenibilidad e información no financiera (2019) el objetivo principal de la empresa: “ser un Grupo cervecero familiar consolidado en el mercado nacional e internacional, especializado en la producción, comercialización y distribución de bebidas.” No solo por los productos que venden, si no también por su compromiso a la sociedad y medioambiente.

Durante 2019, Estrella Galicia obtuvo muchos reconocimientos en proyectos desarrollados en Brasil, país donde tiene una de sus principales filiales y donde cada vez está ganando más expansión. Según el artículo del Business Insider (2020) el objetivo de la empresa por tener un segundo punto de fabricación en el país, donde su posición está bastante consolidada es una puerta a la expansión a más países de la región de Latinoamérica.

○ **Cerveza Ámbar**

En el caso de Ámbar, se podría decir que se encuentra en la Fase 1 de su proceso evolutivo. Según el Informe no financiero del Grupo Ágora (2019); donde pertenece el grupo La Zaragozana, creador de Cerveza Ámbar, su visión es “*Ser unas de las #10 cerveceras independientes de referencia en el mundo, admirada por nuestra autenticidad, calidad, creatividad y desempeño*”, siendo uno de sus objetivos introducirse en mercado cervecero internacional, siendo fiel a su imagen corporativa: hacer los productos que quieren, y no los que dicte el mercado, apostando por sabores locales y respeto a la tradición.

En el apartado de Objetivos: Independencia; explican que una de sus metas para el 2022 es ser una de las cerveceras privadas más admiradas de Europa, optando por una estrategia de posibles alianzas con otras cerveceras para conseguir llegar a nuevos mercados.

El artículo del periódico aragonés Expansión (2019) explica que la construcción de esta nueva fábrica supondrá la duplicidad de su producción, pilar fundamental para su plan de expansión tanto nacional como internacional.

Análisis colectivo de todas las cerveceras. No cabe ninguna duda que la más desarrollada es la productora Mahou-San Miguel, que se podría encontrar en la recta final de la fase 2; con mucho camino recorrido y experiencia en el ámbito de desarrollo internacional, no es de extrañar que la empresa sea la dueña del 70% de las exportaciones de cerveza española al extranjero.

También en la fase 2 se encuentran las Estrellas Damm y Galicia, las dos empresas con una orientación más geocéntrica, aunque también presentan varios rasgos de la policéntrica, cuentan con una larga lista de países a los que exportan, desarrollan estrategias y productos para cada mercado en el que operan gracias a las filiales que poseen en los distintos destinos, buscando un objetivo de empresa e imagen global.

Cerveza Ámbar, aun cuando quizás también se pudiese encontrar en la fase 2, su posición no está tan avanzada como las demás; por lo que también se podría entender que está en los momentos finales de la fase 1, pues su adaptación a los nuevos

LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL EN LAS EMPRESAS CERVECERAS ESPAÑOLAS

mercados y el desarrollo de nuevos productos, aunque presente, todavía no está muy consolidado. Sin embargo, cabe destacar que cada año crece de una manera exponencial e invierte en su objetivo de expansión hacia la internacionalización.

Tabla 3.3 Comparativa proceso evolutivo formulación estrategias de marketing

	Pre-internacionalización	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Mahou-San Miguel			✓	
Estrella Damm			✓	
Estrella Galicia			✓	
Cerveza Ambar	✓			

Fuente: Elaboración propia

3.3. TENDENCIA DE LA ESTANDARIZACIÓN O A LA ADAPTACIÓN DE LAS DECISIONES DE MARKETING INTERNACIONAL

3.3.1 Marco Teórico

Cuando una empresa se abre al mercado exterior, se tiende a estandarizar su estrategia para reducir costes y acelerar el proceso de desarrollo. Sin embargo, algunas de ellas acaban adaptando sus estrategias de marketing debido a la pérdida de oportunidades.

En mercados donde las economías de escala están presentes, la **estandarización** suele ser la opción más recomendada. Se trata de vender los productos en mercados exteriores con el mismo plan de marketing que en el nacional, o partiendo de la base de decisión con un pensamiento de mercado como algo global, no diferencian entre territorios porque es un mercado único.

Sin embargo, a veces este tipo de procesos no funcionan; no todos los mercados tienen los mismos gustos o costumbres, la competencia es mayor, o la posibilidad de nuevas oportunidades para el crecimiento en ese lugar es muy grande. Cuando esto ocurre, es mejor pasar a una estrategia de **adaptación**. Recomendable cuando se la empresa quiere diferenciarse en el mercado, posiblemente después de llevar un tiempo siguiendo una estrategia de estandarización y ha llegado el momento de evolucionar.

3.3.2 Aplicación al caso

Como muchas cosas en la vida, la teoría es mucho más fácil de definir que la práctica. Por eso, es casi imposible poder catalogar a una empresa por una estrategia totalmente estandarizada o una adaptada. Normalmente, cada empresa puede inclinarse por una o por otra, pero siempre tendrá aspectos de las dos.

○ **Mahou-San Miguel**

Si hablamos del plan de desarrollo internacional de Mahou-San Miguel, sigue una estrategia de bastante mixta. Su imagen es global y homogénea para todos los mercados en los que opera; siguiendo una estética propia de la cultura española. Utiliza en sus productos la técnica de “premiumización”, por lo que sus estrategias a la hora de elegir qué productos llevar a cabo y en qué mercados operar es una tarea extensa y propia de unos objetivos a largo plazo.

Aunque sus productos están estandarizados, la manera de entrar a los nuevos mercados no lo es. Dependiendo del lugar, la empresa ha optado por diferentes técnicas de entrada: adquisición de franquicias en Reino Unido con la empresa Carlsberg, creación de filiales en India y Chile, las cervezas artesanas gracias a la compra de la estadounidense Founders Brewing Company, lo que permitió su entrada en Estados Unidos.

La comunicación es adaptada dependiendo del país, con ejemplos como un Instagram para sus clientes internacionales o eventos patrocinados en los diferentes países para ganar más visibilidad, y hasta espacios propios de la marca. Como el creado en mayo de este año en la Somerset House de Londres.

Figura 3.8 Instagram en inglés de San Miguel (www.instagram.com/sanmiguel_uk/)



Otro de los ejemplos de adaptación fue San Miguel Fresca en el año 2012, que fue la cerveza más vendida en Reino Unido ese mismo año, donde Mahou-San Miguel ya era líder.

En la actualidad, gracias a su equipo de Desarrollo Internacional distribuido por varios de los países en los que opera, Mahou-San Miguel es pionera en la internacionalización de la cerveza de España.

○ **Estrella Damm**

Estrella Damm, es una empresa que, a pesar de estar presente en 130 países sigue una estrategia más estandarizada. El nombre de su marca es el mismo en todas partes, así como la imagen y estética que presenta: producto fresco y natural de origen mediterráneo.

Un ejemplo de esta estandarización es que Damm ha apostado por el mercado Latinoamericano, gracias a que la cultura y el conocimiento del país español en esa

LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL EN LAS EMPRESAS CERVECERAS ESPAÑOLAS

parte del mundo es mucho mayor que en otras. Lo mismo ha pasado en Reino Unido y EE. UU, dos países objetivo en el proceso de internacionalización de Damm en los últimos años. En estos tiempos donde la globalización está a la orden del día los consumidores quieren probar productos diferentes, de culturas que les atraen sin tener que moverse de su casa, pudiendo probar un estilo de vida diferente al suyo. Una de las razones por las que Damm ha podido optar por la estandarización de su marca es que están muy comprometidos con los valores y la imagen que proyectan al exterior; el objetivo de la compañía es expandirse por el mundo siendo fieles a sus inicios y a lo que ha conseguido que sean una de las empresas más importantes de la producción de cerveza en España.

También estandariza su modo de comunicación, un ejemplo muy claro es a través de sus spots publicitarios “Mediterráneamente”, que con la ayuda de estrellas internacionales como Dakota Johnson (50 Sombras de Grey), Jean Reno (León) o Peter Dinklage (Tyrion Lannister en Juego de Tronos) han conseguido llegar a un público internacional, pues se pueden ver tanto en su página web oficial como en la plataforma Youtube.

Figura 3.9 Anuncio “Mediterráneamente: La Vida Nuestra” con Peter Dinklage (2017)



○ **Estrella Galicia**

Muy parecido al proceso que está siguiendo Mahou-San Miguel, la empresa de Hijos de Rivera apostó por una expansión por medio de aperturas de filiales en los mercados extranjeros para un mayor control en su estrategia de desarrollo internacional. Hoy en día, Estrella Galicia cuenta con filiales en Portugal, Reino Unido, Estados Unidos, Brasil, Filipinas y Shanghái. Estandariza su marca, en el sentido de que tiene el mismo nombre en todos los países en donde tiene actividad y la imagen de marca que quiere proyectar es idéntica en cada uno de ellos.

Gracias a esto, Estrella Galicia sabe elegir qué productos vender en qué lugar, dependiendo de las necesidades y deseos de los clientes. Por ejemplo, en China, aunque la venta de cerveza es bastante grande, la mayor parte de los ingresos del país son debido a el agua Cabreiroa.

Al igual que Damm, uno de los mercados clave de Estrella Galicia es América Latina; con la filial brasileña Estrella Galicia do Brasil ha aumentado considerablemente sus ingresos en los últimos años, siendo ésta una de sus principales sucursales y, como ya hemos hablado en puntos anteriores, pieza clave para su plan de expansión en Sudamérica.

En cuanto a su modo de comunicación, está adaptado a los principales países en los que opera; por ejemplo, posee un perfil de Instagram particular para Reino Unido, Brasil, Italia y Portugal, donde promociona eventos organizados por la compañía, patrocinios de los que son partícipes o información sobre sus productos. Hasta un Instagram dedicado únicamente a su cerveza sin alcohol, producto importante para sus ventas en países musulmanes.

○ **Cerveza Ámbar**

Cerveza Ámbar es quizás la empresa más estandarizada de las analizadas, esto es porque su proceso de internacionalización todavía no está tan evolucionado como el de sus compañeras. No adapta ni su imagen ni su marca, no tiene redes sociales traducidas en otros idiomas, aunque sí existe una versión en inglés de su página web, pero solo en ese idioma. Todavía no se ha impulsado a una comunicación más internacional, ya que se centra en crecer en el ámbito nacional. Aprovecha sus distribuidores exteriores y su imagen de cerveza artesana para sus exportaciones al exterior

Aunque sí está presente en 26 países, el objetivo principal de esta empresa es el desarrollo a nivel nacional. Al igual que hizo Estrella Galicia, que impulsó su imagen de marca en el ámbito español de una manera muy destacada desde el 2011.

La manera de operar en los mercados internacionales es sencilla; delega la distribución de sus productos a intermediarios de cada país, opción menos costosa pero más compleja, pues tiene que pasar por muchas manos antes de llegar al cliente.

Análisis colectivo de todas las cerveceras. Después de analizar las tendencias que siguen las empresas, podemos afirmar que el tipo de estrategia tiene mucho que ver con la fase del proceso de internacionalización en el que se encuentren.

Mahou-San Miguel y Estrella Galicia tienen una tendencia más adaptativa, gracias a la inversión en filiales extranjeras donde el proceso de encaje a cada mercado particular es más fácil que desde la sede principal. Estrella Damm, que sigue una tendencia más estandarizada, basa su éxito en la elección de muchos países en los que opera, punto que estudiaremos a continuación. En cuanto a Cerveza Ámbar, su proceso de internacionalización es más desventajado que el resto, por lo que la estandarización es la opción más inteligente y quizás la única para poder exportar al extranjero.

Tabla 3.4 Comparativa de tendencia de las decisiones de marketing

	Estandarización	Adaptación
Mahou-San Miguel	✓	
Estrella Damm	✓	
Estrella Galicia	✓	
Cerveza Ambar	✓	

Fuente: Elaboración propia

3.4 ESTRATEGIA DE MACRO-SEGMENTACIÓN: ELECCIÓN DEL PAÍS-MERCADO

3.4.1 Marco teórico

Según García Cruz (2002) la decisión del país en el que la empresa decide realizar su expansión está condicionado por una serie de factores; tanto el propio país como de la empresa. Se habrá de analizar las características estructurales e infraestructurales de dichos países, así como también el nivel de compromiso que la empresa está dispuesta a adquirir con el país, que se verá a su vez condicionado por el nivel de recursos que tenga disponibles, la fase de internacionalización en la que se encuentren en ese momento, así como también el riesgo que está dispuesta a asumir. Por ello, elegir una buena política de expansión es muy importante para el correcto desarrollo de la empresa, que estará constantemente ligado a 3 áreas:

- 1- Identificar los mercados a los que potencialmente se quiere entrar, así como el orden de entrada en los mismos.
- 2- Estimar el nivel de riesgo y esfuerzo que la empresa está dispuesta a asumir en cuanto a las decisiones de marketing, estableciendo unos objetivos acordes a estas decisiones.
- 3- Asignar los recursos que se van a invertir en cada mercado, dependiendo de las expectativas de futuro que se tengan en cada uno.

En consecuencia, cabe distinguir entre dos tipos de enfoques de macro-segmentación; concentración y diversificación. La **concentración** supone una penetración a un número más pequeño de países, pero con un objetivo de expansión y estudio mucho más intenso, lo que conlleva un elevado compromiso de recursos y unos resultados más a largo plazo. Por su parte, la **diversificación** implica expandirse a un mayor número de países con un objetivo de penetración mucho más simple y corto, menor inversión tanto de recursos como de plan de marketing, así como unos resultados más instantáneos, pero menos consolidados.

3.4.2 Aplicación al caso

○ **Mahou-San Miguel**

Esta empresa se caracteriza por realizar su actividad en el exterior durante 50 años, siguiendo una estrategia de diversificación. Ya en los años 30 Mahou comercializaba en Marruecos, concretamente en Tetuán, donde tenían una fábrica. Desde los 70 San Miguel exportaba a Europa y hasta al norte de África, y en los 90

dieron el salto en el charco hacia Estados Unidos y Chile, único país latinoamericano donde se comercializan los productos de la cervecera, y más tarde, cuando ya se había formado la fusión entre Mahou y San Miguel, con el lanzamiento al mercado de la cerveza 0,0 se abrieron paso en el mercado de Irán. Pero no fue hasta 2012 con la adquisición de la compañía india Arian Breweries Distilliers Ltd y conseguir así su primera filial fuera de España, donde empezó a seguir una estrategia más concentrada.

Debido a que opera en más de 70 países, siendo la principal exportadora de cerveza nacional de España, Mahou-San Miguel puede permitirse una inversión más específica en mercados con mayores posibilidades de desarrollo. En el año 2020, Reino Unido fue el mercado exterior estrella de la compañía, seguido de Guinea Ecuatorial y China, donde el mercado de la cerveza española no para de crecer. En ese mismo año, Mahou-San Miguel consiguió estar entre las 15 mejores cervezas, siendo San Miguel el número uno en el Reino Unido.

- ***Estrella Damm***

Si tenemos en cuenta todo lo analizado hasta ahora, podemos afirmar que Estrella Damm tiende a la diversificación. Exportan a una cantidad considerable de países, y cada año crecen cada vez más a nivel internacional, teniendo filiales en China o Suecia. Además, existen países de su línea de exportación a los que sí que tiene previsto realizar una apuesta más consolidada fundamentalmente en Latinoamérica.

Como ya hemos mencionado en apartados anteriores, este proceso de expansión empezó en 2008, y en 2015 ya operaba en 12 países del continente. Según el artículo de Vozpopuli (2015) los consumidores hispanos reconocen la marca por ser un producto ligado al estilo de vida mediterráneo. Gracias a sus colaboraciones con chefs de fama mundial, Estrella Damm sabe hacerse un hueco en mercados extranjeros de una manera más fácil.

- ***Estrella Galicia***

Muy parecido al caso de Mahou-San Miguel, Estrella Galicia ha seguido en general una estrategia diversificada, abordando un mayor número de países sin necesidad de tener una política comercial adaptada a cada uno. Sin embargo, a medida que su plan de internacionalización se ha hecho más importante para la Corporación de Hijos de Rivera, también ha ido adoptando una estrategia de expansión más concentrada.

Desde que en el 2009 se hicieran con las acciones mayoritarias de Bares & Estrellas en Filipinas, y de esta manera se convirtiera en su primera filial en el extranjero, Estrella Galicia ha ido evolucionando por sus principales mercados a base de inversiones en recursos clave. Desde la apertura de la filial en Shanghái aprovechando la Expo de Shanghái 2010, donde fueron los principales suministradores de bebidas en el pabellón de España, hasta la inauguración de Estrella Galicia Do Brasil; filial de la que ya hemos hablado en apartados anteriores y en la que la empresa tiene grandes expectativas. Ya sabemos que el mercado Sudamericano es una apuesta bastante certera en cuanto al éxito de las cervezas españolas, hecho que Estrella Galicia ha aprovechado, siendo uno de sus objetivos la construcción de una fábrica en el país.

LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL EN LAS EMPRESAS CERVECERAS ESPAÑOLAS

○ **Cerveza Ámbar**

En cuanto a la Cerveza Ámbar, sigue una estrategia diversificada, exportando 26 países. Esto es debido a que, a pesar de ser una pionera en muchos de los productos que ahora comparte con otras cerveceras del sector nacional, Ámbar no ha contado con los recursos de sus compañeras. Por eso opta por exportaciones más masificadas a los lugares donde presta servicios, confiando en su calidad e imagen de marca.

Además, como hemos explicado antes, el objetivo más inmediato de la empresa es el desarrollo en el mercado español. Cada vez más gente conoce la marca, pero sus cifras de negocio todavía no pueden compararse a las de sus competidores. Sin embargo, la presencia internacional de Cerveza Ámbar es desde luego visible; lleva más de 30 años exportando, siendo la primera en exportar a países como Estados Unidos (1989), Francia, Inglaterra y Australia, donde fue catalogada como uno de los mejores “sabores extranjeros” del mundo.

Análisis colectivo de todas las cerveceras. En general, todas las empresas analizadas siguen una estrategia de macro-segmentación diversificada. Esto es comprensible, ya que pueden aprovechar las oportunidades que les brinda situaciones como la globalización; que hace que cada vez más gente conozca productos de todas partes del mundo y por consiguiente el deseo de probarlos. Un factor muy importante también y que tiene mucho que ver con la globalización son las redes sociales, como dijo el director de Estrella Galicia, Ignacio Rivera: “La era digital no es el futuro, es el presente, y quien no está ahí, está totalmente desactualizado”.

Estrella Galicia y Mahou-San Miguel son las únicas entre las empresas analizadas con una expansión internacional más concentrada, ya que han apostado por apertura de sucursales en algunos de los países donde tienen actividad, decisión que esperan que a largo plazo les de grandes beneficios.

Tabla 3.5 Comparativa macro-segmentación

	Diversificada	Concentrada
Mahou-San Miguel		✓
Estrella Damm	✓	
Estrella Galicia		✓
Cerveza Ambar	✓	

Fuente: Elaboración propia

3.5 SEGMENTACIÓN TRANSNACIONAL

3.5.1 Marco teórico

Una vez decidido el país-mercado en el que introducirse, es hora de identificar y definir los diferentes segmentos de clientes que contienen cada uno de ellos. El fin de catalogar la segmentación de estos mercados es conocer los gustos y necesidades de los clientes potenciales, con el objetivo de un mejor posicionamiento a nivel competitivo.

Como explica García Cruz (2002), la **segmentación transnacional** busca segmentos similares en diferentes países/mercados a los que se le puede aplicar una misma estrategia de marketing, sin sugerir que tengan que estar en un mismo lugar dimensión geográfica, si no con un comportamiento hacia el consumo similar.

Podemos clasificarlo en 3 ramas diferentes:

Tabla 3.6 Segmentación transnacional

Segmentación universal	Consumidores con las mismas expectativas de consumo en todos los países. Representan una gran oportunidad debido a su acumulación, pese a ser muy pequeños.
Segmentos diversos entre los países	Consumidores diferentes en cada país que demandan un mismo producto. Adaptación de estrategias de distribución y comunicación.
Grupos de países homogéneos	Dirigirse a países/mercados con similitudes en entorno económico, geográfico y cultural. Permite la adaptación y estandarización al mismo tiempo.

Fuente: García Cruz (2002) – Elaboración propia

3.5.2 Aplicación al caso

○ ***Mahou-San Miguel***

Mahou-San Miguel comercializa cervezas rubias, tostadas, negras, sin alcohol y “radler” o cerveza con limón. Siempre se ha caracterizado por diversificar sus productos desde sus inicios, haciendo ya en 1908 la primera cerveza negra tipo Munich de España.

A lo largo de los años ha ido abriendo su gama de productos para abastecer los deseos de sus consumidores; su segmento principal son los jóvenes con un consumo social de cerveza, pues su publicidad cada vez está más enfocada a gente de entre 20 y 45 años, queriendo dar una imagen de tranquilidad y bienestar, siempre apareciendo en una terraza tomando algo con un grupo de amigos, etc, tanto en los anuncios publicitarios de televisión como en sus redes sociales.

LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL EN LAS EMPRESAS CERVECERAS ESPAÑOLAS

Figura 3.10 Instagram en inglés de San Miguel (www.instagram.com/sanmiguel_uk/)



También dan importancia a bebedores de cerveza “gourmet”; con el objetivo de una “premiumización” de sus productos consiguen atraer a los clientes internacionales que buscan una experiencia de consumo de cerveza más exclusivo. Otro segmento muy importante para la compañía son las personas que quieren beber cerveza in alcohol, como por ejemplo los países musulmanes, territorios donde el consumo de alcohol no es popular.

Esto denota una tendencia a una segmentación universal tanto diversa entre los países, ya que con los diferentes productos que ofrecen abastecen la demanda de varios tipos de consumidores.

○ **Estrella Damm**

Estrella Damm también sigue una segmentación universal y diversa entre los diferentes países a los que exporta; con su cerveza clásica, la de doble malta, con limón, tostada y sin alcohol. También cuenta con la cerveza sin gluten, con la que quiere atraer un grupo de clientes cada vez más importante para los sectores de bebidas y alimentación: los celíacos, sector de la población que ha crecido considerablemente en los últimos años, debido a que la intolerancia al gluten se ha hecho más conocida. Damm predijo esto, pues fue la primera cerveza de España en producir una cerveza dirigida a ellos.

Como hemos hablado en apartados anteriores, uno de los mercados más importantes para Damm es Latinoamérica, donde gracias a las similitudes culturales con nuestro país la demanda de su cerveza es cada vez mayor, por lo que la compañía también sigue una técnica de segmentación de grupos de países homogéneos.

Su público más importante, al igual que Mahou-San Miguel, son personas de entre 20 y 35 años (consumidores sociales más jóvenes). Sus spots publicitarios, los cuales siempre son un éxito y bastante esperados, son protagonizados en su mayoría por personas de ese rango de edad.

Figura 3.11 Spot publicitario “Mediterráneamente: Álex y Julia” (2018)



Como podemos observar en esta secuencia sacada de uno de los spots publicitarios de verano de Estrella Damm, la edad media de los que lo forman está entre los 20-45 años.

○ ***Estrella Galicia***

El caso de Estrella Galicia es muy similar a los anteriores. En general tiene una orientación diversa entre países al igual que universal. Para satisfacer los gustos de cada tipo de consumidor, cuenta con una gama de cervezas entre las que se encuentran la cerveza rubia clásica, la negra sin alcohol (fue la primera en producir una cerveza así), la tostada, negra, etc. por lo que su segmentación comprende entre consumidores sociales, personas que beben cerveza sin alcohol y bebedores de cerveza “gourmet”. Su cerveza negra, la 1906; creada en homenaje al aniversario de la creación de la empresa en ese mismo año, fue nombrada la Mejor Cerveza del Mundo por el certamen World Beer Challenge, de gran prestigio internacional.

A diferencia de las otras cervezas analizadas, no sigue una estrategia de homogeneización paralela, los productos que produce son los productos que exporta a los países donde presta su actividad, ayudándose de sus filiales para la distribución de éstos. Además, Estrella Galicia visibiliza en su publicidad a personas en un mayor rango de edad, pues la empresa se enorgullece de ser una marca familiar y cercana.

Figura 3.12 Spot publicitario “Únete a la resistencia”, 2019



En la secuencia del anuncio televisivo que sacó Estrella Galicia en 2019, podemos ver a personas de todo tipo de edades.

○ **Cerveza Ámbar**

Cerveza Ámbar cuenta con la gama más grande de cervezas, con un total de 27 tipos de cervezas en su catálogo. Esto hace que su segmentación sea bastante diversa. Su público objetivo, al igual que las otras empresas, está entre los 20 y los 45 años más o menos. Su colección de “Ambiciosas” es una apuesta de la marca para atraer a los paladares más experimentados, elaborada por su maestro cervecero, quiere atraer a un sector de la población más específico; consumidores atrevidos con deseos de probar elaboraciones cerveceras más innovadoras.

Figura 3.13 Colección “Ambiciosas” de Cerveza Ámbar, 2016



Análisis colectivo de todas las cerveceras. Podemos afirmar que predomina la segmentación diversa entre países en la decisión de micro-segmentación. A pesar de que el producto que ofrecen sea a simple vista sencillo, con la producción de diferentes sabores y tipos de cerveza han conseguido atraer a grupos de

consumidores muy diferentes entre sí, lo que les ha aportado la oportunidad de vender en lugares donde otras bebidas alcohólicas no podrían.

Tabla 3.7 Comparativa segmentación transnacional

	Segmentación Univeral	Segmentación Diversa entre países	Segmentación Homogénea
Mahou-San Miguel	✓	✓	
Estrella Damm	✓	✓	✓
Estrella Galicia	✓	✓	
Cerveza Ambar	✓	✓	

Fuente: Elaboración propia

3.6 FORMAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES

3.6.1 Marco teórico

Según Jerez Riesco & Mendoza (2010) teóricamente son 3 las formas de entrada a los mercados internacionales que se pueden adoptar: exportaciones desde el mercado de origen, establecer la producción desde el mercado de destino o entrar en el mercado por medio de licencias o franquicias, aprovechando las ventajas competitivas.

Tabla 3.8 Tipos de exportación a mercados exteriores

EXPORTACION INDIRECTA Contrata a una empresa en el mercado destino para llevar las exportaciones	EXPORTACION DIRECTA La empresa se encarga personalmente de las exportaciones	EXPORTACION CONCERTADA Alianza entre fabricantes para comercializar en el mercado destino	PDON. EN EL MERCADO EXTERIOR Ventajoso porque se pierden las posibles barreras comerciales, pero implica una inversión y riesgo mayor
Intermediarios comerciales Ponen en contacto la empresa exportadora con la importadora para vender los productos	Venta directa Los propios representantes de la empresa son los encargados de las exportaciones	Piggy-back Se utiliza la red de distribución de otro fabricante que ya está en el mercado destino. No posee control de marketing para sus productos.	Licencias Cesión a un tercero del mercado destino del derecho a usar un apatente o know how de un proceso productivo o producto, a cambio de una compensación económica
Trading companies Empresas expertas en el mercado en el que operan, asesoran al exportador de sus decisiones en su mercado y asume el control total de la venta de los productos exportados	Agentes Similar a la directa. Su trabajo es vender el producto en el mercado destino, pero sin asumir la propiedad de éste	Joint Ventures Asociación de dos o más empresas de diferentes países pero del mismo sector que quieren entrar a un mismo mercado exterior. Ambas conservan el control del marketing y producción.	Contrato de fabricación La empresa exportadora contrata a una del mercado destino para que fabrique su producto
	Distribuidores Compran el producto a la empresa que exportadora para venderlo en el mercado destino. Éstos sí que asumen la propiedad del mismo	Consorcio de exportación Alianza entre empresas normalmente competidoras que desarrollan juntas políticas de internacionalización para reducir costes	Establecimiento de centros de producción La empresa produce en el mercado destino de manera independiente, por medio de una subsidiaria de producción.
	Subsidiaria comercial Oficina que la empresa exportadora constituye en el mercado destino. Muy positivo para conocer el mercado. Pueden ser filiales (independientes) o sedes (dependientes)	Franquicias La empresa exportadora cede el nombre, marca comercial, know how, línea de un producto, etc. A una empresa del país destino para que se comercialice	

Fuente: Elaboración propia

3.6.2 Aplicación al caso

- ***Mahou-San Miguel***

Como hemos comentado en apartados anteriores, Mahou-San Miguel ha optado por más de una de estas opciones de entrada a los mercados exteriores. Todo comenzó con la adquisición de la productora india Arian Breweries & Distilleries Ltd, que significó el primer establecimiento propio de producción de la compañía fuera de España, y por consiguiente una estrategia de exportación de producción en mercados exteriores y pasó a denominarse Mahou India Pvt. Ltd. Dicha adquisición impulsó la entrada en el mercado británico de Mahou-San Miguel y el lanzamiento de San Miguel Fresca, cerveza producida específicamente para el desarrollo internacional y específicamente Reino Unido. Sin embargo, en enero de este mismo año ha vendido dicha filial por no dar los resultados esperados en los últimos años.

Siguió en 2014 con la compra del 30% de Founders Brewing Company, fábrica de cervezas que pasó a convertirse en filial de Mahou-San Miguel en el territorio estadounidense, así como también Avery Brewing Company; empresa norteamericana de cervezas artesanas que Mahou-San Miguel utilizó como segunda productora de sus cervezas en el exterior. También cuenta con filiales actualmente en Chile, Reino Unido e Italia.

En Reino Unido, país más importante para las exportaciones de Mahou-San Miguel, cuenta con un piggyback con la marca danesa Carlsberg para ayudarlo con la exportación en el país, mientras que la marca Warsteiner tiene la licencia de la cervecera española para distribución de sus productos en Alemania. Para la exportación en el resto de los países en los que opera, utiliza a distribuidores. En conclusión, Mahou-San Miguel es una empresa que utiliza todos los tipos de entrada: indirecta, directa, concertada y también producción en mercado exteriores.

- ***Estrella Damm***

En el caso de Estrella Damm, también utiliza diferentes opciones para la entrada en mercados exteriores. A principios del año 2007, se asoció con la cervecera internacional Anheuser-Busch para impulsar su exportación en Reino Unido, hecho que fue muy importante para la compañía, ya que fue propulsor de uno de los mercados más importantes para Damm hoy en día. Un piggyback que fue antecesor de la alianza con un trading company como United States Beverage, en ese mismo año, que también resultó en un antes y un después para la estrategia de internacionalización de Damm. Y no solo en Reino Unido y Estados Unidos, lo mismo hizo en Australia con la asociación con Craft Revolution y la apertura de filiales en China o Suecia.

Otra de las técnicas que Damm ha utilizado para su posicionamiento a nivel internacional, es la gastronomía; con chefs de fama mundial como Ferran Adrià, Joan Roca o José Pizarro, actuando como agentes y representantes de la marca han hecho que Estrella Damm consiga expandirse por casi todo el territorio Latinoamericano y difundir la imagen de marca de la compañía: una cerveza puramente mediterránea.

Además de todo esto, Estrella Damm también cuenta en su página web con un apartado para potenciales distribuidores de la marca en el exterior y la venta

directa de la mano de sus representantes en muchos de los países en los que opera, lo que nos lleva a la conclusión de que esta productora utiliza una estrategia de exportación indirecta, directa y concertada.

- ***Estrella Galicia***

La corporación Hijos De Rivera empezó con su expansión internacional en los 90, cuando empezaron a exportar sus productos por Europa, Estados Unidos y México gracias a distribuidores locales en las diferentes regiones. Esto sigue hasta el año 2009, cuando la empresa, después de una importante reestructuración corporativa, se convierte en la socia mayoritaria de Bares & Estrellas, en Filipinas; convirtiéndose en la primera filial internacional de Estrella Galicia. Después le siguieron las filiales de Shanghái en 2010, la de Brasil en 2011, Estados Unidos en 2012. En 2015 se convirtió una vez más en el socio mayoritario de la distribuidora portuguesa Justdrinks y finalmente Irlanda en 2017, con la adquisición del 32% de la cervecera O'Hara's.

Además, en el 2014 se asoció con Casa di Conti, productora de la cerveza brasileña Samba, por medio de un contrato de fabricación de Estrella Galicia para luego ser distribuido por la filial Estrella Galicia Do Brasil. En la presentación de resultados de 2020 el director general Ignacio Rivera contó que el mercado brasileño era el segundo más importante para la compañía, y anunció sus planes de construir una fábrica independiente de Estrella Galicia en Brasil; plan que se puso en marcha en 2017 pero que tuvo que retrasarse, se prevé que verá la luz después de 2023.

Gracias a su exportación directa y producción en el mercado exterior esta compañía está presente en más de 50 países.

- ***Cerveza Ámbar***

En cuanto a la estrategia de exportación que sigue Cerveza Ámbar, ha sido muy difícil encontrar información. Gracias a una entrevista que el responsable de exportación Gilbert Oziol contrajo con la Cámara de Comercio de Zaragoza, hemos podido saber que utilizó esa misma administración por medio de los talleres de exportación que organizaron en 2011. En ellos la compañía pudo intercambiar experiencias y conocimientos con otras empresas exportadoras, lo cual dijo que le sirvió de gran ayuda para proyectos siguientes que se realizaron en la cervecera.

Ámbar exporta a 26 países, entre los que destacan Reino Unido, China, Australia y Estados Unidos. A pesar de la falta de información, podemos suponer que utiliza la exportación directa para sus actividades, por medio de distribuidores internacionales como encargados de dichas transacciones.

Análisis colectivo de todas las cerveceras. Cabe destacar que las 4 empresas analizadas forman parte del grupo Cerveceros de España, asociación cuya finalidad es que: "En colaboración con instituciones públicas y privadas impulsa la presencia exterior de las empresas cerveceras españolas y de los emprendedores, con independencia de su tamaño y capacidad productiva, y posibilita el acceso a nuevos mercados." (Cerveceros de España).

Esta asociación ha sido una pieza clave para la internacionalización de no solo dichas compañías, si no que da la posibilidad de entrar a mercados exteriores a pequeñas

LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL EN LAS EMPRESAS CERVECERAS ESPAÑOLAS

empresas cerveceras que se quieren hacer un hueco en el mercado internacional, pues ofrecen asesoramiento especializado de los mercados objetivo, o respaldo en ferias internacionales. Según el informe Socioeconómico del 2019 del grupo, las exportaciones de cerveza española en el exterior incrementaron un 3,1% respecto al año anterior, y se prevé que siga creciendo en los próximos años.

Tabla 3.9 Estrategias de exportación

	EXPORTACION INDIRECTA	EXPORTACION DIRECTA	EXPORTACION CONCERTADA	PDON. EN EL MERCADO EXTERIOR
Mahou-San Miguel	✓	✓	✓	✓
Estrella Damm	✓	✓	✓	
Estrella Galicia		✓		✓
Cerveza Ambar		✓		

Fuente: Elaboración propia

3.7 ESTRATEGIA DE MARCA INTERNACIONAL

3.7.1 Marco teórico

Según la Asociación Americana de Marketing (AMA), una marca es *“un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores”*. La marca de una empresa no solo ya no solo es un símbolo visual para que los consumidores reconozcan el producto de una empresa; la marca se ha convertido en un distintivo que define los valores y creencias de una empresa, con ella intenta transmitir a sus clientes lo que representa su corporación, así como lo que ofrece.

Para conducirlo al proceso de internacionalización; la empresa puede seguir diferentes estrategias; puede usar la misma marca en muchos países (marca global) o tener marcas específicas para mercados exteriores (marca local).

Tabla 3.10 Tipos de estrategias de marca

MARCAS LOCALES	MARCAS GLOBALES
Creadas por empresas globales para adaptarse a los diferentes mercados destino (Keegan & Green, 2009)	Continúan con el mismo nombre y consiguen un posicionamiento e imagen de marca parecido (Keegan & Green, 2009)

Fuente: Elaboración propia

3.7.2 Aplicación al caso

El análisis de estrategia de marca para las empresas estudiadas en este trabajo es muy probablemente el más homogéneo de todos los anteriormente realizados. Todas las cerveceras usan su marca de forma global; utilizan el mismo logo, traducción y estética. Además, todas se caracterizan por querer vender sus productos bajo la misma idea: España.

Si hablamos de **Mahou-San Miguel**, no hay mejor embajadora de la cerveza española a nivel internacional que esta marca; buscan transmitir innovación y desarrollo en sus productos sin olvidar la tradición que representa sus más de 130 años de experiencia en el sector cervecero. **Estrella Damm**, la mayor competidora de Mahou-San Miguel tanto a nivel nacional como internacional si nos referimos a cervezas españolas, decidió optar por una imagen de marca centrada en el mediterráneo, hecho que desde sus comienzos le hizo diferenciarse del resto; Es la cerveza mediterránea por excelencia, enfoca toda su estrategia de marketing a esta premisa, desde su receta tradicional hasta sus anuncios numerosamente galardonados. Ha aprovechado esto para expandirse en los mercados internacionales, donde la imagen del mediterráneo es símbolo de relajación y pasar un buen rato. La **Cerveza Galicia** no se queda atrás, obsesionada con preservar sus tradiciones, dan especial importancia a sus orígenes y así lo transmiten siempre que pueden. Sus raíces gallegas siempre presentes en cada uno de sus productos. Igualmente pasa con **Cerveza Ámbar**, sus orígenes son una pieza clave en sus valores e imagen que quieren transmitir a sus consumidores, así como seguir con sus tradiciones pero dejando paso a la innovación para conseguir a excelencia en sus productos.

Que estas empresas hayan optado por una estrategia globalizada de su marca tiene mucho sentido, pues en los últimos años los consumidores del sector cervecero cada vez buscan más probar cosas nuevas, persiguiendo sabores nuevos. De esta manera, las empresas han podido tomar ventaja de las economías de escala, pudiendo utilizar maniobras de marketing similares en todos los mercados en los que opera, pudiendo así ahorrar costes de adaptación, además de que de esta manera la marca consigue una imagen uniforme en todas partes; da igual donde te encuentres, sabes qué vas a conseguir si pides esa cerveza estés en el país en el que estés.

Tabla 3.11 Estrategias de marca internacional

	MARCAS LOCALES	MARCAS GLOBALES
Mahou-San Miguel		✓
Estrella Damm		✓
Estrella Galicia		✓
Cerveza Ambar		✓

Fuente: Elaboración propia

4. CONCLUSION

Estas empresas centenarias llevan décadas exportando sus productos a los mercados internacionales, comenzando casi todas ellas en los años 80-90, cuando gracias a las nuevas técnicas de logística y a la demanda de diferentes países pudieron expandirse por el mundo. A lo largo de estos años han tenido grandes cambios en lo que se refiere a su internacionalización; gracias a los nuevos consumidores que han ganado por la globalización, la cerveza española es una de las más importantes del mundo y que no para en su proceso de crecimiento internacional.

A pesar de que hay claras diferencias cuando hablamos de cantidades exportadas de cada una de las empresas analizadas, las estrategias que siguen todas ellas son

LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL EN LAS EMPRESAS CERVECERAS ESPAÑOLAS

bastante similares. Han sabido aprovechar las características que los diferencian frente a sus competidoras, utilizando una imagen global aún en mercados con características y costumbres muy diferentes entre sí. En consecuencia, algunas de ellas han tenido que utilizar la estandarización para llegar a un mayor número de sectores.

En conclusión, podemos destacar de este análisis el gran acierto que han tenido estas empresas al decidir utilizar sus estrategias de expansión, pues han podido aprovechar las oportunidades que les han brindado los potenciales consumidores de diferentes países, que cada vez quieren más diversificación en los productos que consumen, siendo fieles a su tradición y a los valores que les hicieron triunfar en u primer momento.

5. BIBLIOGRAFÍA

20Minutos, 2020. *Una cerveza española, reconocida como la mejor del mundo*. [En línea] [Consulta: 16 Junio 2021] Disponible en: <https://www.20minutos.es/noticia/4388031/0/la-cerveza-espanola-1906-reconocida-como-la-mejor-del-mundo/?autoref=true>

Apter, D., 2019. *Estrella Damm Appoints Craft Revolution as Australian Distributor*. [En línea] [Consulta: 21 Junio 2021] Disponible en: <https://theshout.com.au/estrella-damm-appoints-craft-revolution-as-australian-distributor/>

Blanco, X. R., 2021. *Estrella Galicia tendrá otra planta de producción en 2023*. [En línea] [Consulta: 18 Junio 2021] Disponible en: <https://www.atlantico.net/articulo/economia/estrella-galicia-tendra-otra-planta-produccion-2023/20210515014857838745.html>

Brand Finance, 2021. *BEERS 50 2021 CHARTS*. [En línea] [Consulta: 30 Junio 2021] Disponible en: <https://brandirectory.com/rankings/beers/charts>

Brand Finance, 2021. *Estrella Damm, Mahou y San Miguel, las marcas españolas de cervezas más valiosas, resisten al Covid-19 según Brand Finance*. [En línea] [Consulta: 3 Julio 2021] Disponible en: <https://brandfinance.com/press-releases/estrella-damm-mahou-y-san-miguel-las-marcas-espanolas-de-cervezas-mas-valiosas-resisten-al-covid-19-segun-brand-finance>

Cerveceros de España, 2019. *Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España*. [En línea] [Consulta: 22 Junio 2021] Disponible en: https://cerveceros.org/uploads/5f6cb047a114e_Informe%20Socioeconomico%202019%20-%20Cerveceros%20de%20Espa%C3%B1a.pdf

Cerveceros de España, 2021. *Apoyo de Cerveceros de España a la presencia exterior*. [En línea] [Consulta: 22 Junio 2021] Disponible en: <https://cerveceros.org/grupo-de-internacionalizacion>

Cerveza Ámbar, 2020. *Ambiciosas Ámbar*. [En línea] [Consulta: 16 Junio 2021] Disponible en: <https://ambar.com/ambiciosas/>

Cerveza Ámbar, 2021. *Ámbar EN*. [En línea] [Consulta: 8 Junio 2021] Disponible en: <https://ambar.com/en/>

Cerveza Ámbar, 2021. *CULTURA CERVECERA*. [En línea] [Consulta: 26 Junio 2021] Disponible en: <https://ambar.com/noticias/cultura-cervecera/>

Cerveza Ámbar, 2021. *HISTORIA*. [En línea] [Consulta: 7 Junio 2021] Disponible en: <https://ambar.com/historia/>

Ceupe, 2019. *Empresas Internacionales: Orientaciones Estratégicas*. [En línea] [Consulta: 8 Junio 2021] Disponible en: <https://www.ceupe.com/blog/empresas-internacionales-orientaciones-estrategicas.html>

Corporación Hijos de Rivera, 2019. *Memoria de sostenibilidad e información no financiera*. [En línea] [Consulta: 9 Junio 2021] Disponible en: https://www.corporacionhijosderivera.com/sostenibilidad/es/memoria_2019/files/assets/downloads/publication.pdf

LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL EN LAS EMPRESAS CERVECERAS ESPAÑOLAS

Corporación Hijos de Rivera, 2021. *Estrella Galica PT*. [En línea] [Consulta: 8 Junio 2021] Disponible en: <https://estrellagalicia.pt/>

Corporación Hijos de Rivera, 2021. *Estrella Galicia IT*. [En línea] [Consulta: 8 Junio 2021] Disponible en: <https://birraestrellagalicia.it/>

Corporación Hijos de Rivera, 2021. *Estrella Galicia UK*. [En línea] [Consulta: 8 Junio 2021] Available at: <https://estrellagaliciabeer.co.uk/estrella-galicia-world-lager/>

Corporación Hijos de Rivera, 2021. *Filiales de la Corporación en el mundo*. [En línea] [Consulta: 11 Junio 2021] Disponible en: https://www.corporacionhijosderivera.com/grupo_filiales.php

Corporación Hijos de Rivera, 2021. *HISTORIA*. [En línea] [Consulta: 7 Junio 2021] Disponible en: <https://estrellagalicia.es/compania/>

Corporación Hijos de Rivera, 2021. *HISTORIA DE LA EMPRESA*. [En línea] [Consulta: 7 Junio 2021] Disponible en: https://www.corporacionhijosderivera.com/historia_empresa.php

Corporación Hijos de Rivera, 2021. *Valores corporativos*. [En línea] [Consulta: 26 Junio 2021] Disponible en: https://www.corporacionhijosderivera.com/vision_valores.php

Crónica Global, 2015. *Damm está presente en 12 países latinoamericanos*. [En línea] [Consulta: 21 Junio 2021] Disponible en: https://cronicaglobal.elespanol.com/business/damm-esta-presente-en-12-paises-latinoamericanos_22633_102.html

Damm S.A, 2020. *Estado de información no financiera*. [En línea] [Consulta: 9 Junio 2021] Disponible en: https://static.damm.com/sites/default/files/configpage/shareholders_minutes_attachments/EINF_Damm_2020_WEB_3.PDF?_ga=2.147516727.1447988188.1623433099-1450248830.1623080410

Damm S.A, 2021. *Cervezas Damm*. [En línea] [Consulta: 15 Junio 2021] Disponible en: <https://www.damm.com/es/cervezas>

Damm S.A, 2021. *Damm Corporate*. [En línea] [Consulta: 8 Junio 2021] Disponible en: <https://www.dammcorporate.com/en>

Damm S.A, 2021. *Damm Exportadores*. [En línea] [Consulta: 21 Junio 2021] Disponible en: <https://www.dammcorporate.com/es/vender-damm>

Damm S.A, 2021. *Damm invierte más de 63 millones de euros en su fábrica de El Prat para ampliar su capacidad de producción en un 45%*. [En línea] [Consulta: 8 Junio 2021] Disponible en: <https://www.dammcorporate.com/es/damm-invierte-mas-de-63-millones-de-euros-en-su-fabrica-de-el-prat-para-ampliar-su-capacidad-de>

Damm S.A, 2021. *SOBRE NOSOTROS*. [En línea] [Consulta: 7 Junio 2021] Disponible en: <https://www.dammcorporate.com/es/sobre-dam>

El Correo Gallego, 2010. *Shanghai, la Expo con Estrella*. [En línea] [Consulta: 14 Junio 2021] Disponible en: <https://www.elcorreogallego.es/hemeroteca/shanghai-expo-estrella-EACG515607?imageNumer=1>

El Correo Gallego, 2018. *Estrella Galicia sitúa en la internacionalización su reto de 2019*. [En línea] [Consulta: 18 Junio 2021] Disponible en: <https://www.elcorreogallego.es/hemeroteca/estrella-galicia-situa-internacionalizacion-reto-2019-LPCG1140391>

El Periódico Extremadura, 2007. *Damm planea multiplicar sus exportaciones por diez*. [En línea] [Consulta: 21 Junio 2021] Disponible en: <https://www.elperiodicoextremadura.com/economia/2007/05/26/damm-planea-multiplicar-exportaciones-diez-45369715.html>

Europa Press, s.f. *La nueva planta de Ambar en La Cartuja permite duplicar la producción de cerveza*. [En línea] [Consulta: 9 Junio 2021] Disponible en: <https://www.expansion.com/aron/2019/02/28/5c780be0468aeb1488b456f.html>

González, D., 2019. *America RETAIL*. [En línea] [Consulta: 21 Junio 2021] Disponible en: <https://www.america-retail.com/espana/espana-lobby-de-mahou-heineken-y-damm-impulsa-salto-al-extranjero-de-las-artesanas/>

Grupo Ágora, 2019. *Estado de información no financiera*. [En línea] [Consulta: 9 Junio 2021] Disponible en: <http://www.agoragrupa.com/wp-content/uploads/2020/09/einf-2019-grupo-agora.pdf>

Keegan y Green, 2009. *Marketing Internacional*. s.l.:s.n.

La Opinión A Coruña, 2017. *La compañía, presente en Brasil desde 2008*. [En línea] [Consulta: 14 Junio 2021] Disponible en: <https://www.laopinioncoruna.es/economia/2017/07/14/compania-presente-brasil-2008-24236963.html>

Larripa, S., 2015. *¿Marca?, ¿qué es una marca?- Cuaderno de Marketing*. [En línea] [Consulta: 26 Junio 2021] Disponible en: <https://cuadernodemarketing.com/que-es-una-marca/>

López, R., 2015. *La Zaragozana invertirá 100 millones hasta 2018 en su plan de expansión*. [En línea] [Consulta: 11 Junio 2021] Disponible en: <https://www.elperiodicodearagon.com/lo-ultimo/2015/04/11/zaragozana-invertira-100-millones-plan-47195373.html>

Mahou S.A, 2014. *MAHOU SAN MIGUEL Y SAN MIGUEL BREWING INTERNATIONAL FIRMAN UN ACUERDO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL*. [En línea] [Consulta: 17 Junio 2021] Disponible en: <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mahou-san-miguel-internacional-firman-acuerdo-coop>

Mahou S.A, 2019. *Memoria anual 2019*. [En línea] [Consulta: 9 Junio 2021] Disponible en: <https://memoria2019.mahou-sanmiguel.com/res/uploads/pdf/ES Libro Memoria MahouSanMiguel.pdf>

LA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL EN LAS EMPRESAS CERVECERAS ESPAÑOLAS

Mahou S.A, 2021. *130 años de historia cervecera*. [En línea] [Consulta: 7 Junio 2021] Disponible en: <https://www.mahou.es/historia/130-anos/>

Mahou S.A, 2021. *Familia Mahou-San Miguel*. [En línea] [Consulta: 8 Junio 2021] Disponible en: <https://www.mahou-sanmiguel.com/>

Mahou S.A, 2021. *La historia de San Miguel*. [En línea] [Consulta: 7 Junio 2021] Disponible en: <https://www.sanmiguel.com/es/historia/>

Mahou S.A, 2021. *Mahou*. [En línea] [Consulta: 8 Junio 2021] Disponible en: <https://www.mahou.es/>

Mahou S.A, 2021. *Mahou around the world*. [En línea] [Consulta: 8 Junio 2021] Disponible en: <https://www.mahou.com/us/mahou-around-the-world/>

Mahou S.A, 2021. *Mahou Instagram*. [En línea] [Consulta: 15 Junio 2021] Disponible en: https://www.instagram.com/mahou_beer/

Mahou S.A, 2021. *NOSOTROS*. [En línea] [Consulta: 7 Junio 2021] Disponible en: <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/nosotros#internacional>

Mahou S.A, 2021. *San Miguel around the world*. [En línea] [Consulta: 8 Junio 2021] Disponible en: <https://www.sanmiguel.com/enInt/>

Mahou S.A, 2021. *San Miguel Instagram*. [En línea] [Consulta: 15 Junio 2021] Disponible en: https://www.instagram.com/sanmiguel_uk/

Maricourt, C., 2012. *Exporta siempre que puedas*. [En línea] [Consulta: 17 Junio 2021] Disponible en: <http://interpretec.blogspot.com/2012/12/exportacion-concertada-o-agrupada.html>

Marketing XXI, 2021. *Marketing XXI*. [En línea] [Consulta: 4 Julio 2021] Disponible en: <https://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm>

Montes, L., 2020. *Hijos de Rivera pone fecha a su segunda fábrica: en 2023 podría lanzarse a la conquista de América Latina desde Brasil*. [En línea] [Consulta: 9 Junio 2021] Disponible en: <https://www.businessinsider.es/hijos-rivera-pone-fecha-segunda-fabrica-2023-738081>

Muñoz, C. S.-C., 2020. *¿Qué es un segmento transnacional en marketing internacional y por qué es tan positivo detectarlo?*. [En línea] [Consulta: 15 Junio 2021] Disponible en: <https://objetivocastillalamancha.es/blog/que-segmento-transnacional-marketing-internacional-que-positivo-detectarlo>

Oziol, G., 2013. *Entrevista con LA ZARAGOZANA* [Entrevista] (30 Abril 2013).

Pastor, J. H., 2019. *Jonathan Stordy: «Cada Ambar de la nueva fábrica llevará gotas de nuestra historia»*. [En línea] [Consulta: 8 Junio 2021] Disponible en: <https://www.elperiodicodearagon.com/aragon/2019/03/04/jonathan-stordy-ambar-nueva-fabrica-46672626.html>

Quiroa, M., 2015. *Globalización - Economipedia*. [En línea] [Consulta: 4 Julio 2021] Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/globalizacion.html>

Ramón, E., 2016. *Damm abre filiales en China y Suecia*. [En línea] [Consulta: 21 Junio 2021] Disponible en: <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2016/10/23/580c825446163f9a4a8b4617.html>

Ropero, J. G., 2016. *Una historia de arraigo a través de la cerveza*. [En línea] [Consulta: 7 Junio 2021] Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/04/22/sentidos/1461352698_004968.ht

Saborit, S., 2018. *Damm: centrados en la marca y el crecimiento internacional*. [En línea] [Consulta: 26 2021 2021] Disponible en: <https://www.expansion.com/empresas/2018/07/13/5b48d6ad22601d395e8b4616.html>

Sánchez, F., 2021. *Damm, fundada por August K. Damm y Joseph Damm en 1876*. LOOPULO. [En línea] [Consulta: 7 Junio 2021] Disponible en: <https://loopulo.com/cerveceras/damm/>

Secretaría de Estado de Comercio de España, 2014. *Estrella Galicia empezará este año a producir cerveza en Brasil*. [En línea] [Consulta: 11 Junio 2021] Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/4733829.html?idPais=BR>

Secretaría de Estado de Comercio de España, 2019. *Estrella Galicia planea abrir su fábrica en Brasil en 2021*. [En línea] [Consulta: 18 Junio 2021] Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2019811755.html?idPais=BR>

Universidad de Burgos, 2020. *La estrategia de desarrollo de Mahou San Miguel*. [En línea] [Consulta: 10 Junio 2021] Disponible en: <https://www.studocu.com/es/document/universidad-de-burgos/direccion-estrategica-i/practica/la-estrategia-de-desarrollo-de-mahou-san-miguel/11127102/view>

Universidad ICESI, 2008. *ESTRATEGIA DE ADAPTACION Y DE ESTANDARIZACION*. [En línea] [Consulta: 10 Junio 2021] Disponible en: <https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/02/08/estrategia-de-adaptacion-y-de-estandarizacion/>

Vázquez, R. R., 2016. *Estrella Galicia dobla la apuesta en Portugal con la compra de una distribuidora*. [En línea] [Consulta: 18 Junio 2021] Disponible en: https://www.economiadigital.es/galicia/empresas/estrella-galicia-dobla-la-apuesta-en-portugal-con-la-compra-de-una-distribuidora_375317_102.html

Vozpopuli, 2015. *Damm refuerza su estrategia en el extranjero: opera ya en 12 países latinoamericanos*. [En línea] [Consulta: 14 Junio 2021] Disponible en: https://www.vozpopuli.com/economia_y_finanzas/empresas/grupo_damm-cervezas-internacionalizacion-damm-cerveza-estrella-mercado_latinoamericano-extranjero-estrategia-inedit_0_827917259.html